

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN  
KERJA (Studi Pada Karyawan Bagian Divisi Umum PT. PELINDO Semarang)

Andika Wijaya Kurniawan<sup>1</sup>, Naili Farida<sup>2</sup>, Andi Wijayanto<sup>3</sup>  
Email: Di3ka\_05@yahoo.com

**Abstract**

*Human resources is one of factors has an important role in improving employee performance. The population of this study were 114 employees as respondent. From the results of data analysis conclude that Leadership Transformasional has significant effect on Job Satisfaction of 19.9 percent. Compensation affect Job Satisfaction by 58.8 percent. Leadership Transformasional variables affect the performance of employees by 14.8 percent. Compensation variables affect the performance of Employee by 23.7 percent. Job Satisfaction affect the employee performance by 19.3 percent. Transformational Leadership and Job Satisfaction simultaneously affecting Compensation by 60.3 percent. Transformational Leadership and Job Satisfaction simultaneously affecting Employee Performance by 27.1 percent. Transformational Leadership, and Job Satisfaction simultaneously affecting Employee Performance by 26.9 percent. Based on these results, the management of PT. Pelindo needs to consider the application of Transformational Leadership Style by division supervisor. Continuous guidance and supervision needs to be done so that employees work better. e needs of employees and the opportunity to move forward should be supported and facilitated.*

*Key Words: Transformational Leadership Style, Compensation, Job Satisfaction, and Employee Performance*

**Abstraksi**

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang memiliki peranan penting dalam upaya peningkatan kinerja karyawan. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Pelindo yang berjumlah 114 orang, dan semuanya dijadikan sebagai responden.

Dari hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja sebesar 19,9 persen. Variabel Kompensasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja sebesar 58,8 persen. Variabel Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan sebesar 14,8 persen. Variabel Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan sebesar 23,7 persen. Variabel Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan sebesar 19,3 persen. Secara bersama-sama Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja sebesar 60,3 persen. Secara bersama-sama Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan sebesar 27,1 persen. Secara bersama-sama Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan sebesar 26,9 persen.

Berdasarkan hasil penelitian ini, disarankan manajemen PT. Pelindo perlu memperhatikan penerapan Kepemimpinan Transformasional Perusahaan perlu meningkatkan kompensasi yang diberikan kepada karyawannya.

*Key Words : Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan*

---

<sup>1</sup> Andika Wijaya Kurniawan, Universitas Diponegoro, Di3ka\_05@yahoo.com

<sup>2</sup> Naili Farida, Universitas Diponegoro

<sup>3</sup> Andi Wijayanto, Universitas Diponegoro

## PENDAHULUAN

Bisnis adalah keseluruhan aktivitas yang dijalankan secara teratur dan kontinyu, yang berupa pengadaan barang-barang atau jasa untuk dijual atau disewagunakan dengan maksud untuk memperoleh pendapatan berupa laba. Dalam pelaksanaannya diperlukan suatu pengaturan yang biasa disebut manajemen, dimana didalamnya mencakup berbagai aspek, antara lain aspek SDM, keuangan, produksi, pelayanan dan pemasaran. SDM adalah sumber daya strategis yang memberikan nilai tambah sebagai tolok ukur keberhasilan bisnis. Untuk mencapai penanganan SDM dapat dinilai dari perencanaan dan pengelolaan SDM, peningkatan pegawai, pendidikan dan pelatihan, kinerja pegawai dan pengakuan serta kepuasan pegawai. Kualitas sumber daya manusia dapat diukur menggunakan ukuran kinerja karyawan.

Kinerja Karyawan yang tinggi akan membuat karyawan semakin loyal terhadap organisasi, semakin termotivasi untuk bekerja, karyawan bekerja dengan rasa senang dan yang lebih penting kepuasan kerja karyawan yang tinggi akan memperbesar kemungkinan tercapainya produktivitas dan kinerja yang tinggi pula. Kinerja karyawan yang bagus dilihat dari kepuasan kerja karyawan dapat dilihat melalui gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh supervisor dan pemberian kompensasi. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu kinerja karyawan seperti kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Selain kepemimpinan yang diterapkan oleh supervisor, kinerja karyawan dan kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh kompensasi. Karyawan bekerja memberikan waktu dan tenaganya kepada organisasi dan sebagai kontra prestasinya, organisasi memberikan imbalan atau kompensasi yang bentuknya sangat bervariasi.

Apabila penerapan kepemimpinan transformasional yang sesuai, pemberian kompensasi yang sesuai dengan apa yang diharapkan karyawan akan terciptanya kepuasan kerja dan dapat meningkatkan kinerja karyawan, sehingga tujuan perusahaan pun dapat tercapai.

PT PELINDO cabang Semarang merupakan salah satu perusahaan negara yang bergerak di bidang jasa kepelabuhan seperti jasa dermaga, pengisian bahan bakar dan pelayanan air bersih, fasilitas naik turun penumpang dan kendaraan, pelaksanaan kegiatan bongkar muat atau peti kemas dan jasa gudang.

PT Pelindo Cabang Semarang merupakan perusahaan Negara yang sangat mementingkan kualitas SDM, dimana dalam melakukan pekerjaan memerlukan tingkat kinerja yang handal, berbudi pekerti yang luhur dan yang berkompeten. Mengingat pentingnya tuntutan peningkatan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan, maka dibutuhkan usaha dan strategi yang tepat dalam mengoptimalkan sumber daya yang ada di dalam perusahaan. PT Pelindo menerapkan kepemimpinan transformasional, hal ini dapat dilihat dari melalui perhatian pribadi yang diberikan Manager SDM dan umum terhadap karyawan, motivasi yang diberikan secara langsung serta karyawan diperlakukan sebagai *human capital* bukan sebagai mesin.

Manager SDM dan Umum di PT Pelindo mampu menjadi inspirasi dalam bekerja dan menentukan arah dan tujuan organisasi. Selain itu mampu menunjukkan kapasitasnya untuk mendelegasikan tanggung jawab secara cermat serta menanamkan rasa memiliki organisasi yang kuat kepada karyawannya. Pemberian kompensasi kepada karyawan harus tepat dan sesuai, karena bisa meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Kompensasi sangat dibutuhkan oleh karyawan untuk untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari para

karyawan, perusahaan memberikan kompensasi berupa gaji pokok, uang lembur, memberikan insentif kepada jasa produksi dan memberikan cuti tahunan kepada karyawan yang hamil. Melihat kinerja karyawan, PT. Pelindo Cabang Semarang melakukan penilaian terhadap kinerja karyawannya dengan cara melakukan evaluasi kerjaan dengan melihat dari *skill* (professional, teknis), *working conditions* (tingkat risiko, bahaya dan menyenangkan/tidak), dan *responsibility*. Berikut ini data tentang kinerja karyawan PT. Pelindo

**Tabel 1.1: Daftar Penilaian Kinerja Karyawan PT Pelindo Bagian Umum Tahun 2009-2011**

Tahun	Target	Realissi	Persentase (%)
2009	91,08	89,75	98,54%
2010	92,25	93,75	101,62%
2011	94,85	88,82	93,64%

*Sumber: PT. Pelindo Bag. Umum Th. 2009-2011*

Data pada Tabel 1.1 di atas penilaian kinerja tertinggi pada PT Pelindo Cabang Semarang terjadi pada tahun 2010 yaitu 93,75. Pada tahun 2011 kinerja mengalami penurunan yaitu 88,82 untuk persentase dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 terjadi penurunan, dimana pada tahun 2009 sebesar 98,54 % mengalami peningkatan, pada tahun 2010 sebesar 101,62%, sedangkan pada tahun 2011 mengalami penurunan sebesar 93,64%.

Untuk melihat kinerja karyawan bisa dilihat dari data absensi karyawan PT. PELINDO Tahun 2009-2011:

**Tabel 1.2: Daftar Hadir Karyawan PT PELINDO Tahun 2009-2011**

Tahun	Datang Terlambat	Izin	Alpha	Total
2009	81	15	18	114
2010	57	28	29	114
2011	42	37	35	114

*Sumber: PT. Pelindo Bag. umum Th. 2009-2011*

Data pada Tabel 1.2 diatas terdapat karyawan PT Pelindo banyak yang izin tiap tahunnya, hal ini bisa berakibat pada tingkat kinerja perusahaan. Pada tahun 2009 tingkat absensi karyawan yang tidak izin (alpha) sebesar 18 karyawan pada tahun 2010 mengalami peningkatan sebesar 29 karyawan dan pada tahun 2011 mengalami peningkatan sebesar 35 karyawan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka permasalahan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pelindo Semarang ?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pelindo Semarang ?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Pelindo Semarang ?

4. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Pelindo Semarang ?
5. Apakah kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Pelindo Semarang ?
6. Apakah kepemimpinan transformasional dan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pelindo Semarang ?
7. Apakah kepemimpinan transformasional dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Pelindo Semarang ?
8. Apakah kepemimpinan transformasional dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja ?

## **KAJIAN TEORI**

### **Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan Transformasional adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitaskan upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Yukl, 2009:8). Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2007:90) pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa.

### **Kompensasi**

Menurut pendapat Dessler (1986 : 349) kompensasi berarti semua bentuk penggajian atau ganjaran mengalir kepada karyawan dan timbul dari kepegawaian mereka. Menurut Handoko (2001 : 155) kompensasi adalah segala sesuatu yang di terima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

### **Kepuasan Kerja**

Menurut Keith Davis, Wexley & Yuli (2007: 117), Suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya. Sedangkan menurut Handoko (2001:193), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

### **Kinerja**

Menurut Thomson (2008 : 18) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari apa yang dilakukan oleh karyawan. Selain itu, Thomson juga mengemukakan bahwa kinerja karyawan dapat dilihat dari keandalan, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama dalam kualitas kerja yang dihasilkan.

Menurut Mulyadi (1998 : 18), kinerja adalah suatu konsep yang bersifat universal dan merupakan efektivitas operasional dan karyawannya berdasarkan standard dan kriteria yang ditetapkan sebelumnya.

## **METODE PENELITIAN**

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional dan kompensasi, variabel terikatnya adalah kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Tipe penelitian menggunakan *explanatory research* dengan menggunakan kuesioner sebagai alat untuk mengambil data. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Pelindo

Semarang . Tipe penelitian ini adalah *explanatory research*. Teknik pengambilan sampel menggunakan sensus dengan menggunakan semua karyawan PT. Pelindo yang berjumlah 114 orang. Skala pengukuran menggunakan Likert. Uji Validitas dinilai dari *corrected item total correlation* yang lebih besar dari r tabel. Sedangkan uji Reliabilitas dengan *Cronbach Alfa*. Analisis data yang dipakai dalam penelitian ini adalah, regresi sederhana dan berganda, serta uji t dan F dan Analisis Jalur.

## HASIL

### Hasil Penelitian

#### 1. Regresi Sederhans Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Uji regresi linear sederhana digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara variabel Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) terhadap variabel Kepuasan Kerja( $Y_1$ ), dengan menggunakan SPSS.

Berdasarkan tabel 1 dapat diketahui bahwa koefisien regresi untuk variabel Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) adalah sebesar 0,548 dan untuk nilai konstantanya adalah 16,284 dari keterangan tersebut maka dapat terbentuk persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 16,284 + 0,454X_1$$

Dari persamaan tersebut maka dapat diasumsikan bahwa koefisien regresi untuk variabel Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) adalah sebesar 0,454. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap variabel kepuasan kerja sebesar 0,454. Yang berarti bahwa apabila kepemimpinan transformasional diperbaiki lagi, maka diharapkan kepuasan kerja juga meningkat.

**Tabel 1. Uji Pengaruh Variabel Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan kerja**

Pengaruh	Konstanta	Koefisien Regresi	R	R Square	Adjusted R Square	T Hitung	Sig	Kptsn Thd Ho
$X_1 \rightarrow Y_1$	16,284	0,548	0,454	0,206	0,199	5,397	0,000	Ho ditolak

Sumber: Data primer yang diolah, 2013

#### 2. Regresi Sederhana Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Uji regresi linear sederhana digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara variabel Kompensasi ( $X_2$ ) terhadap variabel Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ), dengan menggunakan SPSS. Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 2, dapat diketahui bahwa koefisien regresi untuk variabel Kompensasi ( $X_2$ ) adalah sebesar 0,326 dan untuk nilai konstantanya adalah 10,951 dari keterangan tersebut maka dapat terbentuk persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 10,951 + 0,326 X_2$$

Dari persamaan tersebut maka dapat diasumsikan bahwa koefisien regresi untuk variabel Kompensasi ( $X_2$ ) adalah sebesar 0,326. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap variabel kepuasan kerja sebesar 0,326. Yang berarti bahwa apabila kompensasi diperbaiki lagi, maka diharapkan kepuasan kerja juga meningkat.

**Tabel 2. Uji Pengaruh Variabel Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Pengaruh	Konstanta	Koefisien Regresi	R	R Square	Adjusted R Square	T Hitung	Sig	Kpsn Thd Ho
$X_2 \rightarrow Y_1$	10,951	0,326	0,769	0,591	0,588	12,732	0,000	Ho ditolak

Sumber: Data primer yang diolah, 2013

### 3. Regresi Sederhana Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 3, dapat diketahui bahwa koefisien regresi untuk variabel Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) adalah sebesar 0,306 dan untuk nilai konstantanya adalah 14,915 dari keterangan tersebut maka dapat terbentuk persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 14,915 + 0,306 X_1$$

Dari persamaan tersebut maka dapat diasumsikan bahwa koefisien regresi untuk variabel Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) adalah sebesar 0,306. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 0,306. Yang berarti bahwa apabila kepemimpinan transformasional ditingkatkan lagi, maka diharapkan kinerja karyawan juga meningkat.

**Tabel 3. Uji Pengaruh Variabel Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan**

Pengaruh	Konstanta	Koefisien Regresi	R	R Square	Adjusted R Square	T Hitung	Sig	Kpsn Thd Ho
$X_1 \rightarrow Y_2$	14,915	0,306	0,394	0,155	0,148	4,538	0,000	Ho ditolak

Sumber: Data primer yang diolah, 2013

### 4. Regresi Sederhana Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4, dapat diketahui bahwa koefisien regresi untuk variabel Kompensasi ( $X_2$ ) adalah sebesar 0,134 dan untuk nilai konstantanya adalah 14,342 dari keterangan tersebut maka dapat terbentuk persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 14,342 + 0,134 X_2$$

Dari persamaan tersebut maka dapat diasumsikan bahwa koefisien regresi untuk variabel Kompensasi ( $X_2$ ) adalah sebesar 0,134. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 0,134. Yang berarti bahwa apabila kompensasi ditingkatkan lagi, maka diharapkan kinerja karyawan juga meningkat.

**Tabel 4. Uji Pengaruh Variabel Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Pengaruh	Konstanta	Koefisien Regresi	R	R Square	Adjusted R Square	T Hitung	Sig	Kptsn Thd Ho
$X_2 \rightarrow Y_2$	14,342	0,134	0,494	0,244	0,237	6,008	0,000	Ho ditolak

Sumber: Data primer yang diolah, 2013

### 5. Regresi Sederhana Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Uji regresi linear sederhana digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara variabel Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) terhadap variabel Kinerja karyawan ( $Y_2$ ), dengan menggunakan SPSS. Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 5, dapat diketahui bahwa koefisien regresi untuk variabel Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) adalah sebesar 0,288 dan untuk nilai konstantanya adalah 13,266 dari keterangan tersebut maka dapat terbentuk persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 13,266 + 0,288 X_3/Y_1$$

Dari persamaan tersebut maka dapat diasumsikan bahwa koefisien regresi untuk variabel Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) adalah sebesar 0,288. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 0,288. Yang berarti bahwa apabila kepuasan kerja diperbaiki lagi, maka diharapkan kinerja karyawan juga meningkat.

**Tabel 5. Uji Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Pengaruh	Konstanta	Koefisien Regresi	R	R Square	Adjusted R Square	T Hitung	Sig	Kptsn Thd Ho
$X_3 \rightarrow Y$	13,266	0,288	0,447	0,200	0,193	5,293	0,000	Ho ditolak

Sumber: Data primer yang diolah, 2013

### 6. Regresi Linear Berganda Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara variabel bebas (kepemimpinan transformasional, dan kompensasi) terhadap variabel terikat (kepuasan kerja) secara simultan atau bersama-sama dengan menggunakan bantuan fasilitas SPSS. Adapun perhitungannya terlihat pada Tabel 6.

Berdasarkan hasil perhitungan Tabel 6, dapat diketahui bahwa koefisien regresi untuk variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) adalah 0,181, koefisien untuk variabel kompensasi ( $X_2$ ) adalah sebesar 0,298 dan untuk nilai konstantanya adalah 8,629. Dari keterangan tersebut maka dapat terbentuk persamaan regresinya yaitu:

$$Y = 8,629 + 0,181X_1 + 0,298X_2$$

Dari persamaan tersebut maka dapat diasumsikan bahwa semua variabel bebas yang terdiri kepemimpinan transformasional dan kompensasi memberikan pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja. Pengaruh tertinggi diberikan oleh variabel Kompensasi ( $X_2$ ) yakni sebesar 0,298. Kemudian variabel Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) sebesar 0,181.

**Tabel 6. Rekapitulasi Perhitungan Uji Pengaruh Variabel Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Pengaruh	Konstanta	Koefisien Regresi	R	R Square	Adjusted R Square	standardized coefficients	T Hitung	Sig	Kptsn Thd Ho
						Beta			
$X_1 \rightarrow Y_1$	8,629	0,181	0,781	0,610	0,603	0,150	2,289	0,000	Ho ditolak
$X_2 \rightarrow Y_1$		0,298				0,704	10,713	0,000	

Sumber: Data primer yang diolah, 2013

## 7. Regresi Linear Berganda Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara variabel bebas (kepemimpinan transformasional, dan kompensasi) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan) secara simultan atau bersama-sama dengan menggunakan bantuan fasilitas SPSS. Adapun perhitungannya terlihat pada Tabel 7.

Berdasarkan hasil perhitungan Tabel 7, dapat diketahui bahwa koefisien regresi untuk variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) adalah 0,172, koefisien untuk variabel kompensasi ( $X_2$ ) adalah sebesar 0,108 dan untuk nilai konstantanya adalah 12,134. Dari keterangan tersebut maka dapat terbentuk persamaan regresinya yaitu:

$$Y = 12,134 + 0,172X_1 + 0,108X_2$$

Dari persamaan tersebut maka dapat diasumsikan bahwa semua variabel bebas yang terdiri kepemimpinan transformasional dan kompensasi memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tertinggi diberikan oleh variabel Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) yakni sebesar 0,172. Kemudian variabel Kompensasi ( $X_2$ ) sebesar 0,108.



**Tabel 7. Rekapitulasi Perhitungan Uji Pengaruh Variabel Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Pengaruh	Konstanta	Koefisien Regresi	R	R Square	Adjusted R Square	standardized coefficients	T Hitung	Sig	Kptsn Thd Ho
						Beta			
X <sub>1</sub> → Y <sub>2</sub>	12,134	0,172	0,533	0,284	0,271	0,222	2,499	0,000	Ho ditolak
X <sub>2</sub> → Y <sub>2</sub>		0,108				0,398	4,467	0,000	

Sumber: Data primer yang diolah, 2013

### 8. Regresi Linear Berganda Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara variabel bebas (kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan) secara simultan atau bersama-sama dengan menggunakan bantuan fasilitas SPSS. Adapun perhitungannya terlihat pada Tabel 8.

Berdasarkan hasil perhitungan Tabel 8, dapat diketahui bahwa koefisien regresi untuk variabel kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>) adalah 0,160, koefisien untuk variabel kompensasi (X<sub>2</sub>) adalah sebesar 0,088, koefisien untuk variabel kepuasan kerja (X<sub>3</sub>) adalah 0,067 dan untuk nilai konstantanya adalah 11,559. Dari keterangan tersebut maka dapat terbentuk persamaan regresinya yaitu:

$$Y = 11,559 + 0,160X_1 + 0,088X_2 + 0,067X_3$$

Dari persamaan tersebut maka dapat diasumsikan bahwa semua variabel bebas yang terdiri kepemimpinan transformasional, kompensasi dan kepuasan kerja memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja. Pengaruh tertinggi diberikan oleh variabel kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>) yakni sebesar 0,160. Kemudian variabel Kompensasi (X<sub>2</sub>) sebesar 0,088 dan variabel Kepuasan Kerja (X<sub>3</sub>) sebesar 0,067.

**Tabel 8. Rekapitulasi Perhitungan Uji Pengaruh Variabel Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Pengaruh	Konstanta	Koefisien Regresi	R	R Square	Adjusted R Square	standardized coefficients	T Hitung	Sig	Kptsn Thd Ho
						Beta			
X <sub>1</sub> → Y <sub>2</sub>	11,559	0,160	0,537	0,288	0,269	0,207	2,267	0,25	Ho ditolak
X <sub>2</sub> → Y <sub>2</sub>		0,088				0,325	2,554	0,012	
X <sub>3</sub> → Y <sub>2</sub>		0,067				0,104	0,804	0,423	

Sumber: Data primer yang diolah, 2013

## 9. Analisis Jalur Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja.

Analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh variabel mediasi atau variabel intervening digunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*). Dimana Analisis jalur ini merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda.

Analisis jalur yang menggunakan SPSS, ada dua persamaan struktural yang perlu dilakukan yaitu perhitungan struktur 1 dan perhitungan struktur 2 dimana  $X_1$  dan  $X_2$  adalah variabel bebas dan  $Y_1$  dan  $Y_2$  adalah variabel terikat. Hasil analisis jalur dapat dilihat tabel 9 dan persamaan strukturalnya dapat dilihat sebagai berikut :

$$Y_1 = 0,222 X_1 + 0,398 X_2 + \epsilon_1$$

$$Y_2 = 0,207 X_1 + 0,325 X_2 + 0,104 Y_1 + \epsilon_2$$

**Tabel 8. Rekapitulasi Perhitungan Analisis Jalur Pengaruh Variabel Kepemimpinan Transformatif dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

No	Nama Persamaan Regresi Analisis Jalur	Hasil
<b>Pengaruh Langsung atau <i>Direct Effect</i></b>		
1	Pengaruh Variabel Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kepuasan Kerja	0,454
2	Pengaruh Variabel Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja	0,769
3	Pengaruh Variabel Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kinerja Karyawan	0,394
4	Pengaruh Variabel Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan	0,494
5	Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	0,447
<b>Pengaruh Tidak Langsung atau <i>Indirect Effect</i></b>		
1	Pengaruh Variabel Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	0,179
2	Pengaruh Variabel Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	0,379
<b>Persamaan Total atau <i>Total Effect</i></b>		
1	Pengaruh Variabel Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	0,848
2	Pengaruh Variabel Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	1,263
3	Pengaruh Variabel Kepemimpinan Transformatif, Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	0,636

## PEMBAHASAN

Kepemimpinan Transformatif merupakan suatu hal yang penting untuk diterapkan dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Karena dengan adanya kepemimpinan transformatif yang baik sangat efektif maka akan meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu organisasi.

Kepemimpinan Transformatif di PT. PLN Pelindo Semarang tergolong baik, hal ini menunjukkan bahwa pemimpin telah menjalankan fungsi kepemimpinan dengan baik yaitu pimpinan mampu memberikan instruksi kepada karyawan secara jelas, mampu menjalin komunikasi antara pimpinan dengan karyawan, mampu mengendalikan

karyawan dengan tepat, mampu memberikan motivasi kerja kepada karyawan, mampu memberikan teguran yang tepat kepada karyawan yang melakukan kesalahan saat bekerja.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kepemimpinan yang dijalankan, maka tingkat kinerja karyawan akan meningkat. Sebaliknya semakin kurang baik kepemimpinan transformasional yang dijalankan, maka tingkat kinerja karyawan juga akan menurun.

Pemberian kompensasi juga berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan, karena apabila pemberian kompensasi tidak diberikan pihak perusahaan dengan baik, maka karyawan akan merasa kurang bersemangat dengan pekerjaannya sehingga kinerjanya akan rendah. Untuk menciptakan kinerja yang tinggi, pemberian kompensasi pada PT. Pelindo Semarang dapat dilihat dari pemberian gaji yang layak, tunjangan THR, Tunjangan Transport adanya promosi jabatan, jaminan keamanan dan keselamatan, pemberian insentif/bonus, serta pemberian tanggapan atas keluhan karyawan dalam bekerja

Faktor kepuasan kerja juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Apabila karyawan memperoleh kepuasan dalam bekerja maka kinerja karyawanpun akan meningkat. Kepuasan kerja di PTPelindo Semarang dapat dikatakan baik karena sebagian besar karyawan mengatakan adanya hubungan baik antara rekan kerja, memperoleh kebutuhan akan gaji dan insentif, adanya kondisi pekerjaan yang baik dan adanya kesempatan maju dan organisasi atau manajemen yang baik.

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik penilaian karyawan mengenai kepuasan kerja di perusahaan, maka kinerjanya akan semakin meningkat. Sebaliknya semakin tidak baik penilaian karyawan mengenai kepuasan kerja, maka kinerja karyawan juga akan semakin rendah.

Kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama menunjukkan hasil yang signifikan terhadap kinerja karyawan yang diperoleh dari hasil uji regresi linear berganda. Dimana variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0,160 kompensasi sebesar 0,088 dan variabel kepuasan kerja sebesar 0,067. Kepemimpinan transformasional yang terlaksana baik, hasilnya dapat dilihat dari tabel analisis jalur antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan, apabila pemimpin menjalankan kepemimpinan transformasional dengan baik maka tingkat kinerja karyawan akan semakin tinggi. Pemberian kompensasi yang sesuai maka akan membuat tingkat kinerja karyawan akan tinggi, kompensasi yang memadai, hasilnya dapat dilihat dari analisis jalur antara kompensasi dengan kinerja karyawan, apabila kompensasi diberikan sesuai/ memadai maka tingkat kinerja karyawan akan semakin tinggi. Karyawan yang memperoleh kepuasan kerja yang ada di perusahaanpun sudah membuat karyawan merasa puas. Hal ini juga dapat dilihat dari tabel silang antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan, apabila kepuasan kerja baik, maka tingkat kinerja karyawanpun akan semakin tinggi.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Kepemimpinan transformasional yang diberikan oleh PT. Pelindo mempunyai pengaruh tidak langsung sebesar 0,179 terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan kepemimpinan transformasional berkorelasi lebih kuat dan lebih konsisten diterapkan pada karyawan PT. Pelindo. Karyawan PT. Pelindo telah terbiasa dengan adanya peraturan dan pengawasan yang ketat, sehingga mereka dipimpin oleh pemimpin dengan kepemimpinan transformasional mereka akan menjadi lebih nyantai dalam bekerja dikarenakan diberi kebebasan dalam bekerja, sehingga membikin kinerja menjadi menurun.

Jenjang pendidikan sangat penting dalam menerima suatu pekerjaan. Hal ini juga diterapkan di PT. Pelindo, karena berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional yang mempengaruhi kinerja karyawan dilihat dari responden dengan karyawan pendidikan SMA ke atas. Karyawan PT. Pelindo sebagian besar yaitu sebanyak 42,98% adalah lulusan Sarjana Muda (Diploma), maka pendidikan mempengaruhi hasil dari penerapan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional yang diterapkan pada PT. Pelindo sangat rendah terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan tingkat aktualisasi diri yang rendah sehingga karyawan harus senantiasa diarahkan dan diawasi dengan ketat agar bekerja sesuai dengan standart yang telah ditetapkan.

Kompensasi yang diberikan oleh PT. Pelindo dianggap baik, karena mempunyai pengaruh langsung sebesar 0,769 terhadap kepuasan kerja dan 0,494 terhadap kinerja karyawan. Pengaruh totalnya sebesar 1,263 memberikan sumbangan paling besar daripada variabel lainnya. kompensasi yang diberikan oleh PT. Pelindo dianggap baik oleh karyawan, sehingga berpengaruh sangat besar terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Kepuasan kerja yang diberikan PT. Pelindo mempunyai pengaruh langsung sebesar 0,447 terhadap kinerja karyawan Kepuasan kerja menjadi mediator “penguat” terhadap kinerja karyawan dikarenakan adanya pengaruh tidak langsung sebesar 0,848 dari variabel kompensasi. Karyawan menyatakan bahwa kompensasi yang diberikan sudah baik sehingga karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya sehingga kinerjanya meningkat. Hal ini terbukti dengan adanya hubungan timbal balik antara kinerja karyawan dengan kepuasan kerja. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan menjadikan kinerja karyawan meningkat.

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Artinya apabila perusahaan meningkatkan penerapan kepemimpinan transformasional yang tepat, pemberian kompensasi yang sesuai dan karyawan memperoleh kepuasan kerja, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, maka saran yang dapat disampaikan oleh penulis kepada PT. Pelindo adalah sebagai berikut :

Manager dirasa perlu lebih tegas dalam memberikan pengarahan serta melakukan pengawasan secara kontinyu, sehingga karyawan akan bekerja lebih baik lagi dan terbiasa untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standart.

Memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi dengan mengadakan perlombaan dengan kompetensi yang sehat dan ketat bagi seluruh karyawan dan

Meningkatkan evaluasi kinerja dalam menentukan upah, pemberian bonus, perencanaan dan pengembangan karir.

Meningkatkan motivasi dan pengawasan kepada karyawan, Menjaga hubungan yang harmonis antar karyawan dengan memberikan liburan bersama semua karyawan dan memperhatikan kebutuhan karyawannya.

## DAFTAR REFERENSI

- Yukl, Gary. (2009). *Kepemimpinan dalam Organisasi (Edisi Kelima)*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok GramediaUmar.
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta; PT. Raja Grafindo Persada.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : Alfabeta
- Sarwono, Jonathan. (2007). *Analisis Jalur untuk Riset Bisnis dengan SPSS*. Yogyakarta: C.V Andi
- Robbins, Stephen P dan Timothy A. Judge. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Handoko, T Hani. (1992). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : BPFE.
- Ghozali, Imam. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang : Universitas Diponegoro Wahjosumidjo. 1991. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta : Ghalia Indonesia.